

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Teoretické a praktické aspekty outsourcingu u podnikatelských subjektů  
Theoretical and Practical Aspects of Outsourcing in the Entrepreneurial Subjects

Student: Jaroslava Sládková  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Hakalová, Ph.D.

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Teoretické a praktické aspekty outsourcingu u podnikatelských subjektů vypracovala samostatně.“

7. května 2010

# Obsah

<b>1 Úvod</b>	1
<b>2 Charakteristika outsourcingu</b>	3
2.1. Outsourcing obecně	3
2.2. Vývoj outsourcingu	5
2.3. Strategie „vyrob nebo kup“	6
2.4. Důvody a důsledky realizace outsourcingu	9
2.4.1 Důvody realizace outsourcingu	9
2.4.2 Důsledky outsourcingu	10
2.4.3 Chyby při uplatňování outsourcingu	11
2.5. Výhody outsourcingu	11
2.6. Nevýhody outsourcingu	11
2.7. Rizika outsourcingu	12
2.8. Problémy outsourcingu	12
2.9. Životní cyklus outsourcingového projektu	13
2.9.1 První etapa	13
2.9.2 Druhá etapa	14
2.9.3 Třetí etapa	14
2.9.4 Čtvrtá etapa	15
2.9.5 Pátá etapa	15
2.9.6 Šestá etapa	17
2.9.7 Sedmá etapa	18
2.9.8 Shrnutí	18
2.10. Uplatnění principů outsourcingu	20
2.10.1 Outsourcing v oblasti vědy a výzkumu	20
2.10.2 Outsourcing v oblasti životního prostředí (ekologický outsourcing)	20
2.10.3 Outsourcing řízení lidských zdrojů	21
2.10.4 Outsourcing informačních systémů podniku	21
2.10.5 Logistický outsourcing	22
2.10.6 Outsourcing facility managementu	22
<b>3 Outsourcing v praxi</b>	24
3.1. Představení společností	25
3.1.1 Základní informace o společnosti FLAMMAX	25

3.1.2 Základní informace o firmě Kubík group .....	29
3.2. Vedení účetnictví ve firmě FLAMMAX od založení až po současnost .....	29
3.3. Popis průběhu spolupráce mezi firmami FLAMMAX a Kubík group .....	30
3.4. Hodnocení spolupráce s účetní firmou vedením společnosti FLAMMAX.....	32
3.4.1 Konkrétní problémy s účetní firmou .....	32
3.4.2 Možnosti řešení konkrétních problémů .....	34
<b>4 Podstata a možnosti outsourcingu v účetnictví a daních .....</b>	<b>35</b>
4.1. Obecně k outsourcingu vedení účetnictví .....	35
4.2. Úplný outsourcing .....	37
4.3. Částečný outsourcing .....	38
4.4. Aplikační outsourcing – model ASP .....	38
4.5. Daňový outsourcing .....	40
4.6. Výhody a nevýhody daňového outsourcingu .....	41
<b>5 Závěr .....</b>	<b>42</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>43</b>
<b>Seznam zkratk</b>	
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	

# 1 Úvod

Historie outsourcingu nás může přenést až do doby kamenné. Už tehdy jedni z prvních lidí pochopili výhody vyplývající z dělby práce. Ženy se staraly o přípravu potravy a mužům patřil lov. V průběhu vývoje se tato zkušenost s rozdělením činností více rozvíjela v době prvních manufaktur. Lidé se dohodli, že společně budou pracovat na jednom výrobku a úsilí a následný užitek si mezi sebou rozdělí.

V současné pokrokové době, na trhu, který je ovlivňován konkurencí, musí každá společnost „bojovat“ o své místo. Pomyslnými zbraněmi v této bitvě mohou být specializace na hlavní předmět podnikání a získávání náskoku před konkurencí.

Podniky, které se touto myšlenkou začínají zabývat, zjišťují, že vedlejší činnosti jejich ekonomické aktivity jsou pro ně neefektivní. Proto se v minulém století začal na „plánu bitvy“ objevovat pojem outsourcing.

Pod slovem outsourcing si tedy můžeme představit vytěsnění, odsunutí, převedení vedlejších činností, které se nevyplatí provádět ve vlastní režii, na třetí osobu, která se na tyto podpůrné činnosti specializuje, na základě smlouvy.

Cílem mé bakalářské práce je vymezení pojmu outsourcing, určení jeho výhod, nevýhod, rizik a problémů v různých oblastech ekonomických činností, ale především jeho význam, rozdělení, přínosy a specifika v účetnictví a daních.

V první teoretické části přibližuji pojem outsourcing, důvody a důsledky jeho využívání, výhody a nevýhody zavedení outsourcingu v podniku.

Dále se zabývám popisem životního cyklu outsourcingového projektu od rozhodnutí o zavedení outsourcingu až po začlenění outsourcovaných služeb do podnikových procesů. Součástí je i názorná tabulka, která tento cyklus podrobně popisuje.

Druhá část popisuje užívání outsourcingu v praxi. Vybrala jsem si dvě společnosti, mezi kterými probíhá outsourcing vedení účetnictví a daní. Nejdříve jsou uvedeny základní informace o obou společnostech, dále je popsán vývoj vedení účetnictví u objednatele outsourcingu a také je podrobně vysvětlen průběh outsourcingové spolupráce.

Jako v každém vztahu, tak i v outsourcingovém vztahu vznikají konkrétní nedorozumění, která jsou stručně charakterizována a v neposlední řadě jsou navrženy možnosti řešení vzniklých problémových situací.

Ve třetí části, která je opět částí teoretickou, jsem se zaměřila především na outsourcing v oblasti účetnictví a daní. Jsou uvedeny možnosti a rozsah převedení účetnictví na externího dodavatele, výhody a nevýhody tohoto přesunu.

Jedná se o zteoretizování již popsaných praktických situací v kapitole zabývající se outsourcingem v praxi, jejich zobecnění a doplnění dalších informací, které nebyly v praktické části objasněny.

## 2 Charakteristika outsourcingu

### 2.1. Outsourcing obecně

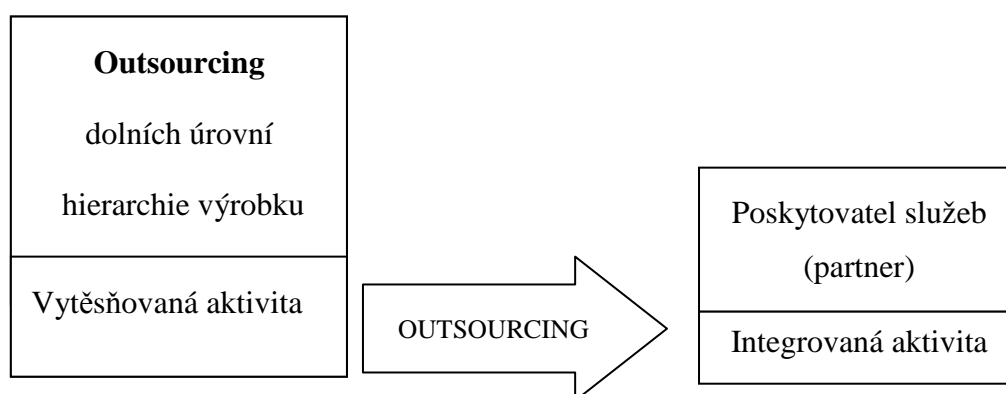
Anglické slovo „Outsourcing“ se do českého slovníku dostalo teprve v historicky nedávné době. Velmi rychle se však rozšířilo a běžně se používají podobné pojmy jako „outsourcovat“ nebo „outsourcovaný“. Pojem outsourcing vznikl spojením dvou slov – out a source – vně a zdroj. Tento výraz nemá v českém jazyce jednoznačný ekvivalent. Můžeme ho však přeložit volně jako *využívání vnějších zdrojů*, zejména služeb.

Definice, významů a různých výkladů slova outsourcing je možné najít velké množství. Internetová encyklopedie Wikipedia nabízí tuto možnost: Outsourcing je proces, kdy společnost vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti, specializované na příslušnou činnost.

Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení a k soustředění na hlavní činnost firmy, a to v zájmu její konkurenceschopnosti.

Obr. 2.1 Schéma outsourcingu

Zdroj: RYDVALOVÁ, P.; RYDVAL, J. Outsourcing ve firmě, str. 4



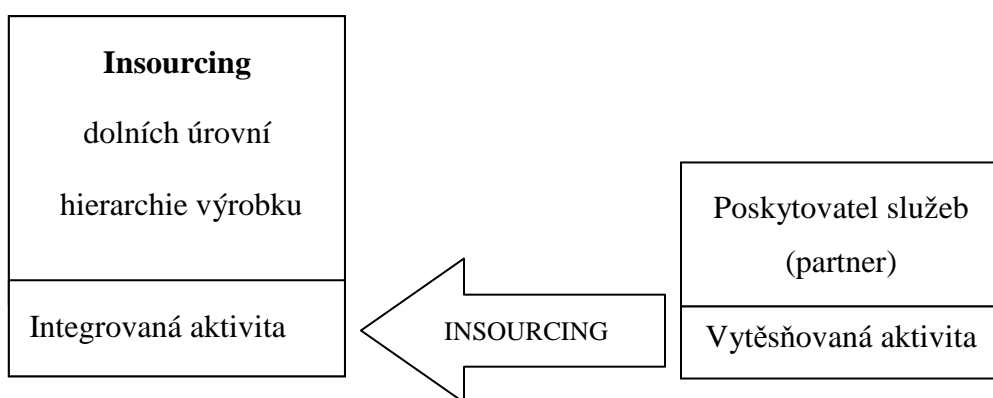
Další možnost, jak vysvětlit slovo outsourcing, je definice, která tímto slovem označuje smluvní vztah s „někým“ mimo vlastní organizaci, jenž zajišťuje poskytování služeb v jedné nebo více oblastech ekonomických činností. Jednodušeji lze říci, že se jedná o nákup zboží či služeb od jiných organizací místo provozování těchto aktivit ve vlastní režii.

Pojem outsourcing se často mylně zaměňuje se s výrazem „*offshoring*“ (z off-shore, doslova mimo břehy). Zatímco outsourcing znamená převedení určitých činností na třetí stranu, offshoringem se rozumí přesun výroby do zahraničí, bez ohledu na to, zda výrobu provádí jiná firma, nebo jde jen o přestěhování vlastní továrny.

Opakem outsourcingu je *insourcing*, kdy dochází k začlenění služby nebo výroby produktu poskytovaného původně smluvně dodavatelsky do podnikových činností.

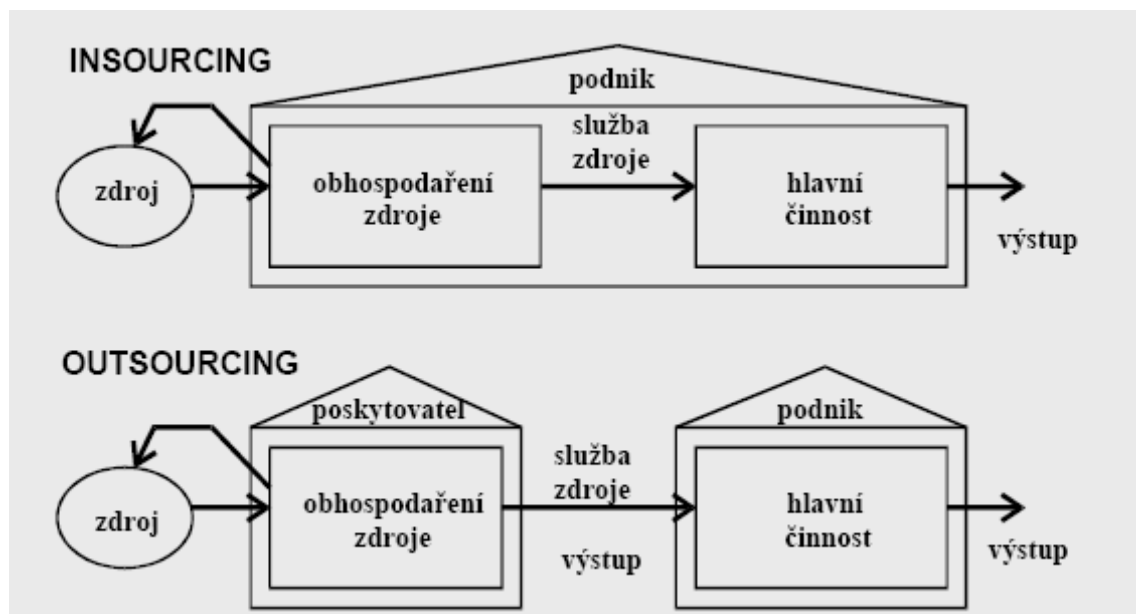
Obr. 2.2 Schéma insourcingu

Zdroj: RYDVALOVÁ, P.; RYDVAL, J. Outsourcing ve firmě, str. 5



Obr. 2.3 Insourcing versus outsourcing

Zdroj: Internetová verze knihy BRUCKNER T., VOŘÍŠEK J. Outsourcing informačních systémů





Dalším pojmem, který s outsourcingem nutně souvisí je slovo „*outplacement*“.

*Outplacement* je tedy doplnění outsourcingu v oblasti zajišťování pracovníků. Jedná se o postup, který může být ve společnosti zaveden v případě, kdy dochází k propouštění zaměstnanců z organizačních důvodů. Tato metoda by měla pomoci řešit nastávající změny z hlediska nenarušení chodu celé společnosti a omezit negativní dopad jak na firmu, tak především na odcházející pracovníky.

Zavedení *outplacementu* na první pohled přináší samé nevýhody (odstupné nad rámec stanovený zákonem, rekvalifikační kurzy, konzultace s právníky a psychology apod.)

Kromě těchto nevýhod mohou manažeři ve využití *outplacementu* najít mnoho ekonomických výhod, především z dlouhodobého hlediska. Jedná se například: o utužení těch zaměstnanců, kteří firmu neopouštějí a jejich motivace k lepším výkonům, upevnění vztahů a k celkově lepší firemní kultuře. V neposlední řadě může také dojít k rozšíření lepšího image společnosti jako dobrého zaměstnavatele, jak ve vztahu k vlastním zaměstnancům tak i veřejnosti.

## **2.2. Vývoj outsourcingu**

Tržní prostředí se díky rychlému rozvoji moderních technologií stává stále více náročnějším a podniky se musí v tomto prostředí zorientovat a snažit se udržet si náskok před konkurencí. Proto se začaly zabývat veškerými činnostmi, které jim mohou v této nesnadné úloze pomáhat.

První úvahy o přesunu vedlejších činností na někoho „vně“ se datuje zhruba kolem roku 1950. Vývoj outsourcingu můžeme sledovat ve třech základních historických etapách:

- 50. léta 20. stol. – v tomto období se myšlenkou přesunu některých činností (např. bezpečnostní služby, logistické činnosti...) zabývaly jen velké podniky a to především z důvodu snížení nákladů.
- 80. léta 20. stol. – velké společnosti více rozvíjí možnosti outsourcingu a kromě některých činností vyčleňují i celé procesy. Důvodem byl rozvoj technologické, komunikační a informační techniky a následný růst konkurence.

- 90. léta 20. stol. – v tomto období se podniky začínají koncentrovat na hlavní činnost a vedlejší činnosti předávají specializovaným společnostem.

### **2.3. Strategie „vyrob nebo kup“**

Podstata této strategie je ve výběru jedné ze dvou základních možností. Firma se může rozhodnout, např. při zavádění nového výrobku, zda určitý proces nebo aktivitu uskuteční v rámci vlastního výrobního procesu, nebo jej zakoupí od dodavatelů.

Rozhodovací proces může mít více podob:

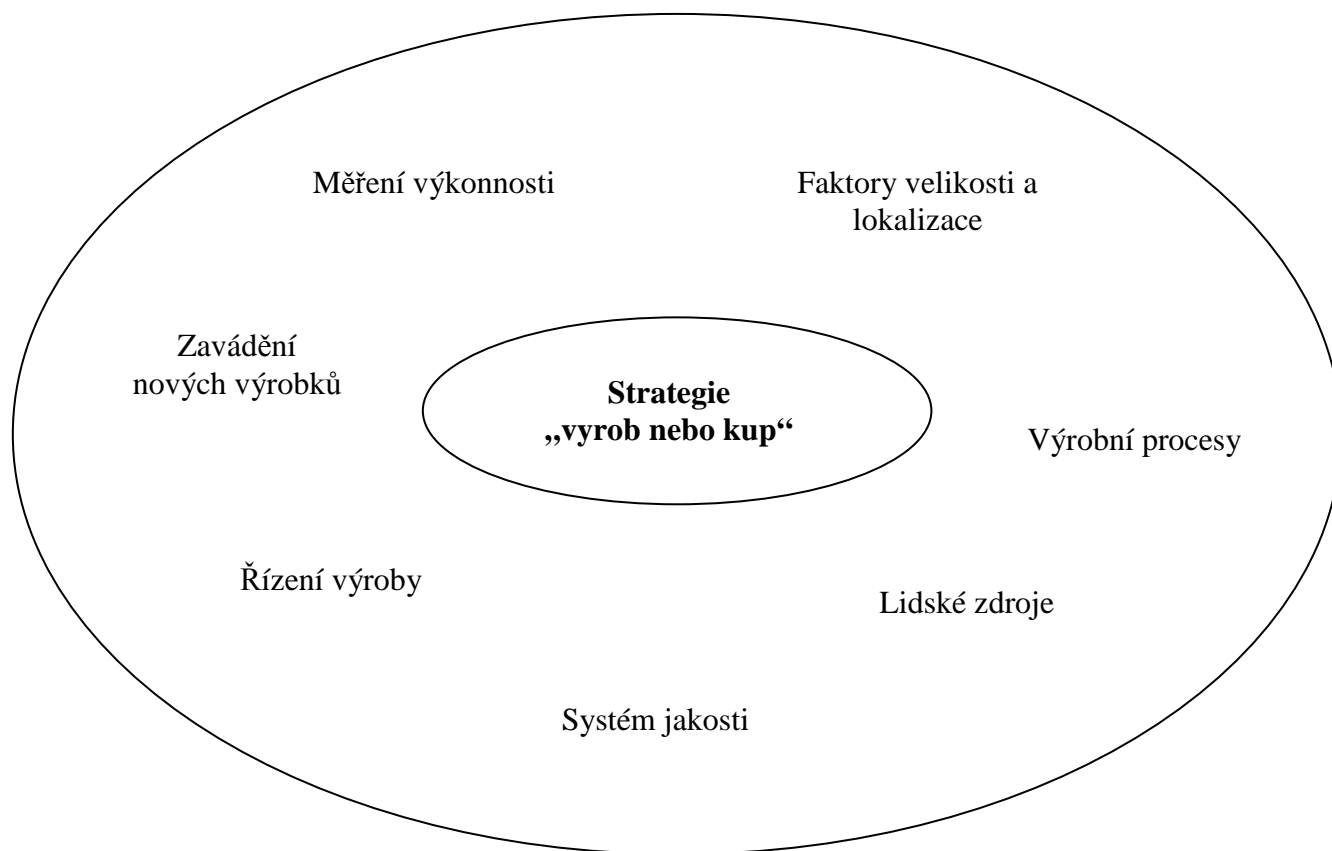
- úvaha nad výrobou malých komponent rozsáhlejšího produktu (např. při výrobě generátorové turbíny vyrábět i potřebná kuličková ložiska),
- úvaha o systému a podsystému (např. zda při výrobě automobilů současně vyrábět i motory),
- úvaha o konkrétních výrobních procesech v podniku (zda koupit nové specializované zařízení nebo na daný proces použít specializovaného dodavatele).

Strategie „vyrob nebo kup“ je jednou ze základních výrobních strategií. Jednoznačné výrobní strategie se začaly rozvíjet až počátkem 70. let 20. století a z tohoto vývoje vyšlo pět základních oblastí neboli cílů výrobní strategie:

- rozsah výrobního procesu,
- práce a personální zajištění,
- plánování a řízení výroby,
- způsob organizace a řízení,
- návrh výrobku.

Obr. 2.4 Strategie „vyrob nebo kup“ je v centru výrobní strategie

Zdroj: RYDVALOVÁ, P.; RYDVAL, J. Outsourcing ve firmě, str. 18



Ve firmách, ve kterých se vedení společnosti chystá použít myšlenku strategie „vyrob nebo kup“, by měl být sestaven kvalitní projektový tým a vypracován „průvodce“ procesem. Pomocí tohoto průvodce je možné podchytit faktory, které ovlivňují rozhodnutí o volbě strategie.

Tyto faktory mohou být například:

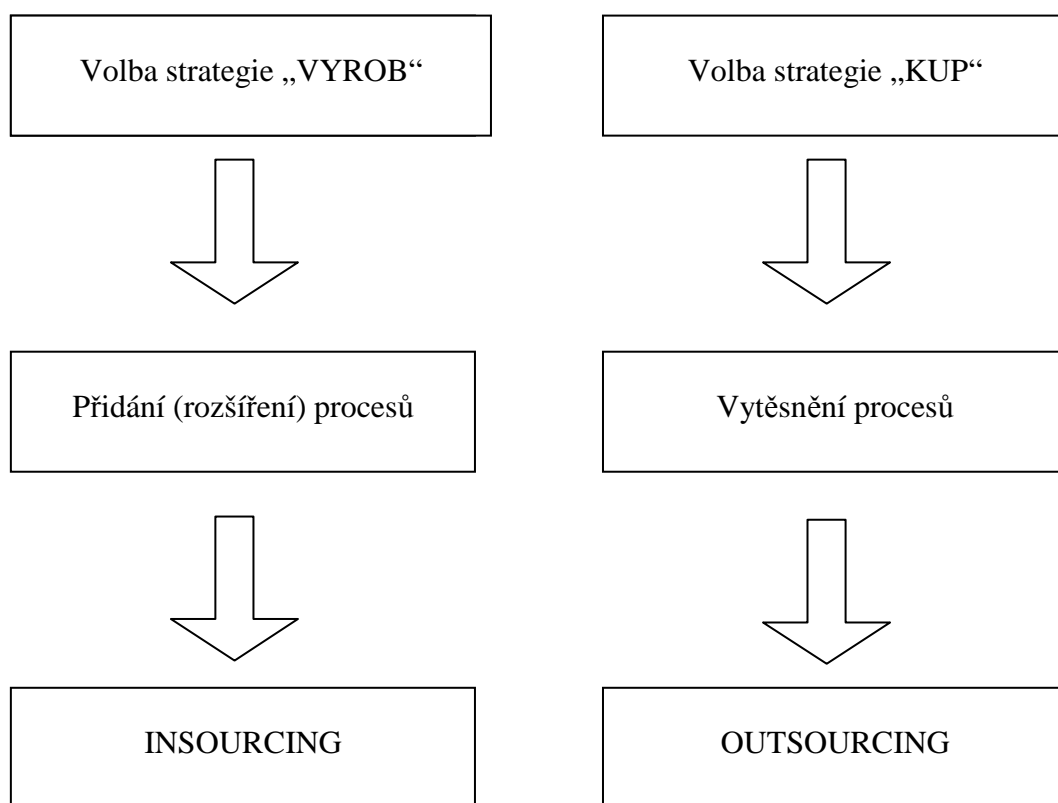
- pozice firmy na trhu a trendy jejího vývoje,
- produkt firmy a provozní schopnosti,
- zákazníci, konkurenti a dodavatelé – jejich charakteristika, požadavky, schopnosti a kapacity,
- analýza nákladů a srovnání s okolním světem,
- plánování finančních dopadů a citlivostní analýzy.

Managementem podniku může být zvolena strategie „vyrob“ s uceleným hlavním výrobním procesem v rámci vlastního podnikání, kdy dochází k **insourcingu**.

Opačným rozhodnutím může být vyčlenění nebo vytěsnění podnikových procesů a jejich následnému zadávání služeb externím dodavatelům, kdy dochází k **outsourcingu**.

Obr. 2.5 Volba strategie „vyrob“ a volba strategie „kup“

Zdroj: vlastní zpracování



Častou a zásadní chybou některých firem je, že v rámci strategie „vyrob nebo kup“ nehledají na prvním místě službu, ale partnera. Nejdříve je nutno zabývat se tím, zda a která aktivita se bude nakupovat, poté teprve hledat vhodného partnera pro danou potřebu.

## **2.4. Důvody a důsledky realizace outsourcingu**

Jak již bylo uvedeno, outsourcing je jednou z variant realizace strategie „vyrob nebo kup“. To znamená, že v podnicích nejsou prováděny některé procesy vlastními silami, ale jsou k tomu využívány vnější zdroje a tím mají větší možnost věnovat se svým základním aktivitám.

Například výzkum, vývoj, právní záležitosti, reklamu, zpracování dat, provoz stravování, zabezpečení ochrany objektů, úklid, účetnictví převedou na své smluvní dodavatele.

### **2.4.1. Důvody realizace outsourcingu**

Důvody pro úvahu o realizaci outsourcingu ve firmě lze rozdělit do čtyř skupin:

#### **1. Konkurenční:**

- konkurenční důvody se řadí k důvodům strategickým, protože cílem zavedení outsourcingu je získání lepší pozice před konkurencí, které se nestane „přes noc“, ale spíše v delším časovém horizontu,
- jedná se například o následující důvody:
  - přístup k novému know-how,
  - získání inovačních technologií.

#### **2. Věcné:**

- věcné důvody k zavedení outsourcingu se zaměřují na podnik samotný a na jeho lepší rozvoj,
- jedná se například o následující důvody:
  - soustředění na hlavní činnost,
  - uvolnění interních zdrojů pro jiné aktivity,
  - rozložení rizika.

#### **3. Finanční:**

- finanční důvody spíše doplňují ostatní důvody a cíle, měli by spíše hodnotit situaci a ne být hlavním cílem,
- jedná se například o následující důvody:
  - snížení investičních nákladů,
  - zlepšení cash-flow,
  - snížení a kontrola provozních nákladů a zvýšení výnosů.

#### **4. Organizační:**

- s organizační důvody souvisí zúžení organizační struktury podniku a rostoucí specializace nejen podniku, ale i zaměstnanců a středního managementu,
- jedná se například o následující důvody:
  - zlepšení kvality procesů ve firmě,
  - zjednodušení manažerské práce.

Různé případy využívání outsourcingu jsou tak zřejmé a jasné, že si je společnost téměř ani neuvědomuje a bere jej jako samozřejmost.

Zejména outsourcing dopravy (dopravci), lidské práce (personální agentury) a často i informačních technologií (systémoví integrátoři), protože ne všechny podniky na současném trhu si mohou dovolit realizovat všechny tyto činnosti v rámci vlastní režie.

V menších podnicích je potřeba věnovat se jen hlavní činnosti a proto je zde větší pravděpodobnost využití outsourcing z důvodů ekonomického charakteru.

Další důvody mohou být technického charakteru, například nedostatek ploch, některé požadavky na ochranu životního prostředí, náročnost logistiky apod.

#### **2.4.2. Důsledky outsourcingu**

Důsledky využívání outsourcingu můžeme rozdělit na žádoucí a nežádoucí.

Žádoucí jsou ty, které vedou k naplnění cílů outsourcingových projektů, které jsou stanoveny již na počátku projektu.

S nežádoucími důsledky outsourcingu jsou spojená rizika, která mohou negativně ovlivnit výsledek jednání či konání naší aktivity, tedy i podnikání. Jako nejčastější riziko je vnímáno riziko ovlivňující možnost vzniku ztráty nebo nezdaru.

### **2.4.3. Chyby při uplatňování outsourcingu**

Pokud se management podniku ještě před realizací outsourcingu řádně neseznámí s tímto problémem, může nastat řada nesrovnalostí:

- vedení podniku očekává nereálné výsledky a má mylné představy o množství práce, kterou má dodavatel vykonat,
- nesprávný odhad výše úspor nákladů vyplývajících z převodu dané činnosti na dodavatele,
- nedostatečná příprava outsourcingového projektu a nedostatečné určení cílů,
- nevhodně stanový rozsah outsourcovaných služeb,
- špatné sepsání outsourcingové smlouvy nebo její absence.

## **2.5. Výhody outsourcingu**

Zavedení outsourcingu může přinést, i když nutně nemusí, následující výhody:

- předem stanovené náklady za outsourcovanou službu,
- snížení nákladů vynaložených na oblast, na kterou byl uplatněn outsourcing,
- snížení nákladů souvisejících s investicemi do činností, které jsou již outsourcovány,
- částečné přenesení rizika na dodavatele outsourcovaných aktivit,
- aktivnější odezva na vzniklé nároky na nové technologie,
- možnost využívání specialistů z různých oborů bez nutnosti jejich vzdělávání,
- dostupnost moderního technického vybavení,
- jistota kvalitního zpracování aktivity určené k outsourcingu.

## **2.6. Nevýhody outsourcingu**

Navzdory četným výhodám, které využívání outsourcingu přináší, je možné setkat se i s negativními vlivy jako je například:

- nesnadná změna rozhodnutí spojená s vyššími náklady,
- problémové zásahy do činnosti dodavatele,
- potřeba vedení outsourcingového vztahu,

- vysoké riziko spojené s dodavatelem (např. riziko nekvalitních služeb, bankrot společnosti, zastaralé postupy a technologie),
- velká závislost na dodavateli,
- obtížná kontrola informací mimo podnik,
- náročné zhodnocení přínosů.

## **2.7.      *Rizika outsourcingu***

I přes veškeré výhody a nevýhody outsourcingu, o kterých objednatel outsourcingového projektu jistě ví, se nemůže vyhnout riziku, které ať chce nebo ne, ovlivňuje jeho ekonomickou činnost.

Těmito riziky jsou například:

- riziko neúspěchu vztahu mezi objednatelem a poskytovatelem,
- riziko zneužití citlivých dat (jedná se například o know-how, porušení obchodního tajemství),
- změna okolností, ke kterým může dojít během několik let trvajícího outsourcingového vztahu,
- ztráta dohledu nad vývojem outsourcingového projektu,
- případný bankrot poskytovatele outsourcingu,
- nedostatečné zkušenosti objednatele outsourcingu při uzavírání smlouvy o outsourcingu,
- riziko vznikající v případě, kdy poskytovatele outsourcingu využívá více konkurenčních společností,
- riziko zhoršení kvality práce zaměstnanců poskytovatele outsourcingu.

## **2.8.      *Problémy outsourcingu***

Pokud společnost využívá službu outsourcingu poprvé, může se stát, že nastanou problémy. Týkají se především očekávání, kdy objednatel služby často přepokládá od poskytovatele outsourcingu něco jiného, než doopravdy dostane.



Proč se tomu tak děje, shrnují následující body:

- nadhodnocené a přehnané cíle – zadavatel od outsourcingu očekává nereálné cíle, které jsou navíc někdy v rozporu,
- zaměření se na krátkodobé cíle – zadavatel očekává okamžité výsledky outsourcingu určité oblasti,
- „už se tím nemusím zabývat“ – zadavatel postupně přestane komunikovat s poskytovatelem outsourcingu.

## **2.9. Životní cyklus outsourcingového projektu**

Jako každý projekt, tak i outsourcingový projekt má svůj životní cyklus a jeho řízení vyžaduje určité manažerské činnosti, jako například plánování, vedení a rozhodování.

Životní cyklus outsourcingu je z teoretického hlediska rozdělen do 7 etap. V praxi, u konkrétních outsourcingových projektů, se etap může objevit mnohem víc. Často také dochází k jejich vzájemnému prolínání.

Každá etapa má svoji důležitost a nekvalitní „zvládnutí“ jednotlivých etap by sice neznamenal krach celého projektu, ale mohlo by se odrazit na spokojenosti obou zúčastněných stran.

### **2.9.1. První etapa**

Za první etapu outsourcingového projektu je možné považovat **fázi rozhodnutí**. Vedení společnosti musí uvážit, zda právě v jejich podniku nastává nutnost outsourcingu a pokud se dospěje k závěru že je nutné outsourcovat, musí vybrat ty činnosti, které by byly nejvhodnější. Nejčastěji se jedná o činnosti, které jsou pro společnost nevýhodné nebo nejsou spojené s předmětem podnikání.

Pro kvalitní rozhodnutí managementu je potřeba kvalitních informací, které jsou získány provedením analýzy očekávaných přínosů. Na základě výsledků se stanoví vize, ve které jsou navrhnuty představy a očekávání společnosti od projektu. Tato vize je potom přeměněna na měřitelné cíle a pomocí něj jsou stanoveny schopnosti, vlastnosti a dovednosti potenciálního poskytovatele outsourcingových služeb.

**Nejčastější očekávané přínosy outsourcingu služeb uvedli Rydvalová P., Rydval J. v publikaci Outsourcing ve firmě, str. 37, takto:**

- zvýšená efektivita hlavního předmětu podnikání, zvýšení pružnosti plnění přání zákazníka, rychlejší a kvalitnější transformace podniku, zjednodušení organizační struktury a jiné organizační přínosy.
- získání know-how, expertních znalostí, zvýšení efektivity řízení, snížení rizika přesunem činnosti na subdodavatele – risk management, zvýšení image firmy při spolupráci se subdodavatelem dobrého jména - a další kvalitativní přínosy.
- finanční úspory, např. úspora investic do aktiv podniku, zvýšení likvidity – okamžité platební schopnosti podniku při převodu aktiv na subdodavatele, uvolnění finančních zdrojů na hlavní předmět podnikání, převedení fixních nákladů na variabilní, snížení mzdových nákladů atd.
- zvýšení prodejní či výrobní kapacity, přístup k prodejní, dodavatelské síti poskytovatele outsourcingových služeb, rychlejší expanze apod.

### **2.9.2. Druhá etapa**

Druhá etapa – analýza **oblasti určené pro outsourcing (interní audit)** – vychází z etapy první. Jejím cílem je analyzovat oblasti organizace, které jsou určené k outsourcingu. Aby tato analýza byla provedena úspěšně, musí se jednoznačně oddělit činnosti, které se budou outsourcingovat od ostatních procesů firmy tak, aby nedocházelo k jejich překrývání.

Dále se v této etapě provádí kalkulace stávajících vlastních nákladů na dané činnosti s parametry nabízenými outsourcingovými firmami. Tento interní audit podává vedení společnosti „pohled do zrcadla“ a podává důležité informace pro strategická rozhodnutí.

### **2.9.3. Třetí etapa**

Třetí etapa je **volba dodavatele** a patří mezi nejdůležitější etapy. Nastává až po provedení interního auditu. Informace, které z druhé etapy vyplývají, slouží pro vypracování kritérií výběru dodavatele a následného zahájení výběrového řízení. Základními parametry jsou: schopnost poskytování kvalitních služeb, finanční stabilita dodavatele, počet a odbornost zaměstnanců, reference, kultura firmy dodavatel apod.

Outsourcingový partner je vybírán důkladně s ohledem na dlouhodobý podnikatelský záměr každé společnosti. Pokud je výběr kvalitní, může se předejít následným problémům, nebo dokonce neúspěchu celého projektu.

Nejvhodnější a nejjednodušší systém hodnocení potenciálních dodavatelů je bodování odpovědí jednotlivých firem na otázky z komerční, technické a organizační oblasti.

Při následném výběru je také důležitý cenový model – např. pevná cena za daný objem služeb nebo cena s pevně stanoveným procentem obchodního rozpětí.

#### **2.9.4. Čtvrtá etapa**

Následující etapa – **analýza ze strany dodavatele outsourcingových služeb (tzv. prověrka Due diligence)** – následuje až po výběru dodavatele.

Tuto etapu – prověrku – provádí dodavatel, kdy kontroluje správnosti podkladů, na základě kterých dostal nabídku požadované služby. Prověrka Due diligence může kromě kontroly obsahovat i rozhovory se zaměstnanci objednatele služby. Informace získané z této etapy dodavatel využije pro následné vyjednávání o outsourcingové smlouvě.

#### **2.9.5. Pátá etapa**

Jednou z nejdůležitějších etap outsourcingového projektu je **vyjednávání a následné uzavření outsourcingové smlouvy**. Podepsáním smlouvy vzniká partnerský vztah na dlouhé období, většinou minimálně na tři roky, ale není výjimkou pět až deset let. K dlouhodobé spokojenosti obou stran musí být tento vztah výhodný pro obě strany.

##### **Náležitosti outsourcingové smlouvy:**

**a) forma outsourcingové smlouvy** – jelikož každý případ outsourcingu je individuální a specifický, univerzální vzor pro outsourcingovou smlouvu neexistuje. Některé rady a návody můžeme čerpat z internetu, ale i tak je velmi důležité tuto smlouvu důkladně připravit. Český právní řád nabízí využívání smluv pojmenovaných a nepojmenovaných.

Mezi pojmenované patří *smlouva o dílo* a *smlouva nájemní*:

- **smlouva o dílo** – tuto smlouvu však nelze použít vždy. Dílem se rozumí nějaká časově ohraničená činnost, to ale outsourcing není, ten se stále vyvíjí. Dílo je např. zhotovení určité věci, montáž, údržba, provedení opravy nebo úpravy. Pokud chceme smlouvu o dílo použít jako outsourcingovou smlouvu, můžeme ji využít například pro jednorázový vývoj informačního systému s přesně definovaným výsledkem.
- **smlouva nájemní** – nájem, jako formu outsourcingu, můžeme chápat jako zajišťování zdrojů externím způsobem. Pronajímat lze však jen věc, nikoliv lidi, informační systém, software. Příklad, kde můžeme smlouvu nájemní použít jako smlouvu outsourcingovou, je například nájem hardwaru.

**Nejvhodnější** způsob, jak uzavřít outsourcingovou smlouvu, je vytvoření vlastní „nepojmenované“ smlouvy, specifické pro daný projekt.

**b) obsah outsourcingové smlouvy** – body, které by každá outsourcingová smlouva měla obsahovat:

- **definice smluvních stran** – jasné a nezaměnitelné označení objednatele outsourcingových služeb a jejich dodavatele.
- **předmět smlouvy** – jedná se o přesné vymezení činností, které mají být v rámci outsourcingového procesu poskytovány. Jelikož outsourcovaných činností a služeb je celá škála, je vhodné jejich popis doplnit do přílohy ke smlouvě.
- **stanovení ceny poskytovaných služeb** – cena se stanovuje tak, aby odpovídala popisu plnění a je vhodné do smlouvy zařadit i protiinflační opatření. Pokud je cenová hladina pro objednatele dlouhodobě výhodná, musí si dát pozor, aby dodavatel za daných platebních podmínek byl schopen své závazky plnit kvalitně.
- **doložka o důvěrnosti poskytovaných informací** – v průběhu outsourcingové spolupráce dodavatel přejímá od objednatele množství důvěrných informací. Proto by ve smlouvě měl být uveden postup ochrany těchto dat.
- **ustanovení týkající se zařízení a technologií** – toto ustanovení lze zahrnout do outsourcingové smlouvy v případě, že objednatel poskytne dodavateli určité

zařízení, které bylo v souvislosti s danou činností používáno ještě před zavedením outsourcingu.

- **odpovědnost dodavatele, zákazníka a přechod odpovědnosti** – tzv. odpovědnostní doložka
- **smluvní pokuty, odměny aj.** – možnost kontroly kvality plnění outsourcingové smlouvy ze strany objednatele má také v této smlouvě své místo. Při případném objevení problémů se daná škoda může řešit zákonem, ale lze též upravit tyto následky „rozumnou“ dohodou smluvních stran.
- **součinnost smluvních stran** – outsourcing vyčleněných činností je o spolupráci smluvních stran. Ve smlouvě tedy musí být kromě závazků dodavatele také závazné povinnosti ze strany objednatele.
- **doba trvání smlouvy** – outsourcingový proces má mít charakter dlouhodobého vzájemného vztahu mezi dodavatelem a objednatelem daných činností, minimální hranicí bývají dva až tři roky.
- **způsob změny obsahu** – pokud ve smlouvě toto ustanovení není popsáno, změny se řídí podle českého právního systému plnění za tzv. obvyklých podmínek. Není to však zrovna výhodné, proto se doporučuje konzultovat danou situaci s odborníky jak z outsourcingové oblasti, tak i z oblasti práva.
- **způsoby ukončení partnerského vztahu** – předčasné ukončení vypovězením smlouvy nastává v případě nalezení náhradního řešení dané situace. Ve smlouvě se musí upravit termíny možného vypovězení a délku trvání výpovědní doby. Další možnost je odstoupení od smlouvy v případě, kdy jedna ze stran neplní ustanovení smlouvy. Poslední možností je zrušení dohodou, které nastává v případě, že se smluvní strany dohodnou o ukončení smluvního vztahu k určitému datu.

#### 2.9.6. Šestá etapa

Po uzavření smlouvy dochází k jednomu z nejtěžších kroků celého outsourcingového projektu – **řízení přechodové fáze**. V podniku probíhá restrukturalizace procesů a mění se pracovní náplň některých zaměstnanců. Tato změna může mít negativní vliv na kvalitu outsourcovaných služeb.

Pokud má být dokončení outsourcingové projektu úspěšné, nestačí pouze kvalitní schopnosti dodavatele nebo poskytovatele outsourcingových služeb. Zde je nutnost vzájemné spolupráce obou zainteresovaných stran.

### **2.9.7. Sedmá etapa**

Poslední etapou outsourcingového projektu je **začlenění outsourcovaných služeb** do změněných procesů podniku. Aby toto začlenění proběhlo hladce, je důležité stanovit úroveň řízení partnerství, jak na úrovni strategického managementu, tak i administrace. K sladění služeb poskytovaných outsourcerem dochází při důsledné a pravidelné kontrole daných činností a následnému řešení odhalených potíží. Po skončení této etapy dochází k rozpuštění projektového týmu.

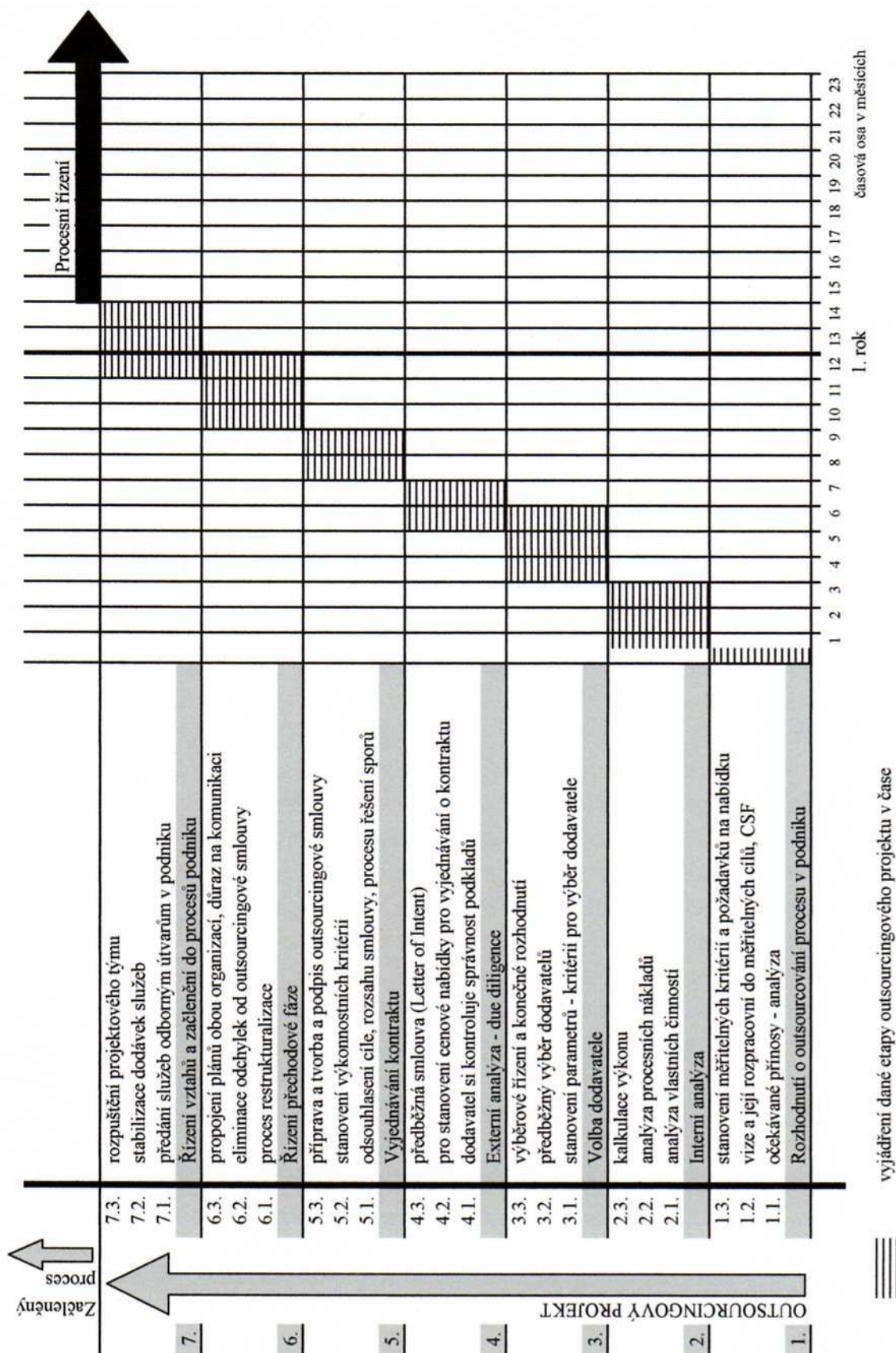
### **2.9.8. Shrnutí**

Délka „života“ outsourcingového projektu závisí na oblasti, pro kterou se tento projekt připravuje a co se outsourcuje. Průměrně se všechny dané etapy, od rozhodnutí až po rozpuštění týmu, uskuteční během jednoho roku. Může to být i méně, například outsourcingový projekt poskytování stravování se dá zvládnout i do šesti měsíců. Jak už tedy bylo řečeno, závisí na druhu outsourcingu.

Následující tabulka vyjadřuje životní cyklus outsourcingového projektu. Jednotlivé etapy jsou rozčleněny na dílčí části a také je ukázán jejich průběh z časového hlediska.

Obr. 2.6 Životní cyklus outsourcingového projektu

Zdroj: RYDVALOVÁ, P.; RYDVAL, J. Outsourcing ve firmě, str. 36



## **2.10. Uplatnění principů outsourcingu**

Outsourcingové služby mají v současné době nesčetné možnosti využití. V jakých oblastech tedy můžeme uplatnit principy outsourcingu?

Jedná se například o: Věda a výzkum, stravování, Facility management, účetnictví a mzdová evidence, logistika (transport, skladování, manipulace, služby JIT), úklidové služby, ekologie a životní prostředí, výroba (předmontáž, vstupní a výstupní kontrola), lidské zdroje (přímá a nepřímá pracovní síla, školení), informační technologie (telekomunikace, poskytování hardwaru a softwaru).

### **2.10.1. Outsourcing v oblasti vědy a výzkumu**

Tento druh outsourcingu se objevuje především u středních a malých podniků, kdy nemají k dispozici dostatečné znalosti, dovednosti, prostory, přístroje, laboratoře apod. Proto tuto oblast předávají externím dodavatelům těchto služeb, například univerzitám, vědecko-výzkumným pracovištím apod. Z takové spolupráce však může vyplynout obava o únik informací. Tento problém se snadno dá vyřešit smlouvou o utajení skutečnosti před třetími stranami.

### **2.10.2. Outsourcing v oblasti životního prostředí (ekologický outsourcing)**

Tento druh outsourcingu ještě není v České republice zcela rozšířen. Pokud se podnik rozhodne tuto oblast outsourcovat, jedná se především o provoz vodního a odpadového hospodářství podniků a energetických systémů.

I malé a střední podniky musí provádět kontrolu produkce a nakládání s odpady, zpracovávat dokumentaci jako „hlášení o produkci a nakládání s odpady“, plány odpadového hospodářství, statistické přehledy pro Český statistický úřad, ekologické audity apod. Outsourcing je tedy výhodnější možnost řešení tohoto problému než např. zaměstnávat specializovaného ekologa.



### **2.10.3. Outsourcing řízení lidských zdrojů**

Outsourcing v této oblasti se nejvíce rozvíjel v 90. letech 20. století, kdy vznikaly personální agentury s nabídkou služeb souvisejících s trhem práce. Tyto agentury zaměstnávají vlastní pracovníky nebo celé týmy pracovníků, které pak „pronajímají“ objednateli. Kromě toho také zajišťují další činnosti zajišťované personálními úseky, jako je nábor pracovníků, jejich školení apod.

Outsourcovaný pracovník má uzavřenou pracovní smlouvu se společností, která jeho práci zprostředkovává. Objednatel pronajímá jen skutečně odpracovaný čas bez absencí, nemocí či dovolené, což je pro něj velkou výhodou.

Nevýhodou je riziko v oblasti práce s citlivými informacemi, „zapadnutím“ zaměstnance do kolektivu firmy, zacvičením, odvedenou kvalitou práce a problematickým motivováním takových zaměstnanců.

### **2.10.4. Outsourcing informačních systémů podniku**

V dnešní době je možné najít na trhu IT nepřeberné množství produktů, snahu o celkové využití internetu a získání potřebných informací vždy a všude. To s sebou přináší velké nároky na efektivní využívání všech dostupných technologií. Pro výrobní podniky je pak technologicky náročné udržet krok se specializovanými společnostmi, a proto je outsourcing této oblasti jednou z nejčastějších variant.

Outsourcing v tomto odvětví je možné realizovat:

- vyčleněním komplexní informační technologie s převedením všech služeb, procesů i zdrojů,
- částečně outsourcovat informační technologie v různých variantách,
- outsourcovat vývoje aplikace.

Význam outsourcingu v oblasti IT v ČR poměrně roste. Zahraniční firmy investující do tuzemských společností mají již s outsourcingem v této oblasti dobré zkušenosti v jiných státech a usilují o stejný způsob řešení IT i u nás.

### 2.10.5. Logistický outsourcing

Logistika se zabývá toky zboží, peněz a informací jak mezi dodavatelem a odběratelem, tak také uvnitř jednotlivých firem, a to včetně různých systémů skladování zásob. Účelem celého oboru je tyto toky optimalizovat tak, aby představovaly pro firmu co nejmenší náklady.

Outsourcing tohoto druhu má své místo i v malých a středních podnicích. Pro podnikatele je náročné vyrovnat se potřebám nákladných investic či přílišným rozšiřováním organizační struktury. Proto je výhodné zajišťovat dané aktivity přes dodavatele.

Outsourcingové služby v oblasti logistiky je možné rozdělit následovně:

- **IT systémy v logistice** – zde je možnost outsourcovat IT systémy spojené s řízením výroby a dodávek. Jedná se o systémy pro identifikaci a sledování výrobků (čárové kódy), systémy řízení JIT dodávek apod.
- **lidské zdroje v logistice** – nejčastěji se outsourcing v tomto odvětví objevuje v potřebě pokrytí mimořádných směn a pronájmu pracovní síly. Příkladem mohou být dlouhodobější dohody o poskytování manipulantů, případně pracovníků skladů a dohodnutých podmínek.
- **doprava a manipulační technika** – i když se na první pohled může zdát, že outsourcing v této oblasti není důležitý, dochází ke specializaci některých dopravních firem na určité destinace nebo typy nákladů, především v mezinárodní dopravě.
- **komplexní logistické služby** – outsourcing je poskytován specializovanými logistickými podniky a dané služby mohou být realizovány jak na straně zásobování, odbytu, tak i uvnitř výrobního procesu podniku.

### 2.10.6. Outsourcing facility managementu

Pod výrazem facility management se skrývá sloučení široké škály podpůrných procesů služeb, činností a zařízení v organizaci.

Mezi podpůrné činnosti organizace lze zahrnout:

- správu budovy počínaje technickou údržbou, ostrahou, administrativní správou až po úklid,
- energetické služby (obsluha a servis energetických zařízení),
- provoz kantýny, zaměstnanecké jídelny,
- řízení odpadů,
- správu informačního systému,
- požární ochranu a bezpečnost zdraví při práci.

V případě, že v podniku dochází k outsourcování všech podpůrných služeb ve všech podnikatelských aktivitách, nic nebrání vedení podniku, aby se soustředil jen na hlavní předmět podnikání.

### 3 Outsourcing v praxi

Slovo „outsourcing“ je slovo relativně nově vytvořené a je pojmem, se kterým se veřejnost sice setkává, ale jen málokdo ví, v čem se skrývá jeho podstata.

Najít využití outsourcingu na českém trhu není těžké. Velká spousta firem si nechává zabezpečit různé oblasti své ekonomické činnosti dodavatelsky, skrze externí osobu. Ať už se jedná o velkou nadnárodní společnost, nebo o malou společnost jen s několika zaměstnanci, zapadlou v malé vesničce. Pro takovou společnost je důležité co nejefektivnější využívání zdrojů, aby na trhu s vysokou konkurencí vůbec „přežila“ a byla schopna dosáhnout zisk.

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem si vybrala společnost FLAMMAX, společnost s ručením omezeným. Jedná se o malou společnost, která sídlí ve vesnici na jižní Moravě. Důvodem, proč jsem si vybrala právě tuto společnost, byla moje tříměsíční brigáda v sídle tohoto podniku, při které jsem měla možnost seznámit se s celou firmou a zapojit se do procesu fungování společnosti.

Společnost FLAMMAX se ve své hlavní činnosti zabývá pořádáním veřejných dražeb, nabídkou spisové a skladové služby, obchodní a ubytovací činností. Jako jedna z mnohých společností také využívá možnosti outsourcingu, tedy převedení některých vedlejších aktivit na třetí osobu.

Nejvýznamnější oblast, která je zajišťována ve společnosti FLAMMAX externě, je právě oblast vedení účetnictví a správa daní. Tato kapitola je tedy zaměřena na tuto problematiku, především na průběh vzájemné spolupráce, zhodnocení tohoto partnerského vztahu, praktické ukázky problémů vznikajících při outsourcingu, včetně návrhu jejich řešení.

Dodavatelská společnost, která se v současné době stará o vedení účetnictví a správu daní společnosti FLAMMAX, je specializovaná účetní společnost Kubík group, která se také nachází na jižní Moravě. Další informace o těchto firmách a o jejich vzájemné součinnosti jsou taktéž podrobně popsány v této kapitole.

### 3.1. ***Představení společnosti***

Ukázkou outsourcingu v praxi je outsourcingový vztah mezi společností FLAMMAX a Kubík group. Podstatné charakteristiky těchto společností jsou popsány níže.

#### 3.1.1. **Základní informace o společnosti FLAMMAX**

Název:	FLAMMAX
Sídlo:	Dolní Bojanovice
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	4.100 000,- Kč
Vznik společnosti:	rok 1996

Vedení společnosti tvoří 5 společníků. Společníci pocházejí z České republiky, vložený kapitál pochází z českých zdrojů, tedy celá společnost je jen česká.

Ve společnosti jsou vytvořena tři hospodářská střediska:

- veřejné dražby a spisová a skladová služba
- prodejna Bojanka
- penzion Václav

Na chodu celé společnosti se podílí 16 zaměstnanců v klasickém pracovním poměru a asi 5 pracovníků na základně dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti).

Obr. 3.1 Logo společnosti FLAMMAX

Zdroj: [www.flammax.cz](http://www.flammax.cz)



**První hospodářské středisko** společnosti se zaměřuje na poskytování těchto služeb:

- prodej majetku ve veřejných dobrovolných dražbách
  - společnost FLAMMAX jako jedna z prvních začala provádět veřejné dražby podle zákona č. 26/2000 Sb. v platném znění. Pro klienty nabízejí komplexní provedení veřejné dražby, včetně souvisejících činností,
  - jedná se například o níže uvedené služby:
    - návrh smlouvy mezi dražebníkem a navrhovatelem,
    - zajištění znaleckého posudku pro movitý i nemovitý majetek určený k dražbě,
    - majetkoprávní příprava předmětu k dražbě,
    - příprava a provedení nabídkové akce,
    - organizační zajištění průběhu akce včetně personálního obsazení (licitátor, asistent licitátora, notář), administrativa, technické vybavení,
    - vystavení dokladů o výsledku dražby,
    - předání předmětů dražby,
    - archivace dokumentů z provedené dražby.
- nabídka spisové a skladové služby
  - tyto služby nabízí společnost pro ty, kteří mají problémy s archivací nebo skartací vlastní nebo svěřené spisové agendy v mezích, ve kterých to nařizuje zákon. Jde především o likvidátory, správce konkurzních podstat ale i vedoucí pracovníky fungujících společností.
  - nabízí možnost využití těchto služeb:
    - konzultace v oblasti spisové služby a archivnictví – zejména třídění dokumentů, stanovování lhůt skladování, skartačním řízení,
    - uskladnění písemností v prostorách společnosti FLAMMAX - převzetí archiválií a dokumentů, převoz a uložení archiválií v prostorách, které jsou v souladu s příslušnou právní normou na celou dobu skladování, podání informací o umístění převzatých dokumentů a o možnostech jejich dostupnosti oprávněnými osobami,

- služby související s uloženými písemnostmi - operativní přístup k uskladněným dokumentům, oprávněným osobám poskytnutí písemných potvrzení, popřípadě kopií či originálů dokumentů (potvrzení o zaměstnání, kvalifikaci pro důchodové zabezpečení, živnostenské listy apod.),
- postupná skartace dokumentů - průběžně skartační řízení a fyzickou likvidaci dokumentů, zajištění předání dokumentů trvalé hodnoty příslušnému státnímu archivu,

- příklady podniků, jejichž dokumenty společnost skladuje - Štěrkovny a pískovny Olomouc, Pragokámen Praha, Stavby silnic a železnic, Západočeské cihelny Stod, MEZ Vsetín, Nábytek Zlín, TEXTÍLIE Praha, Kniha Olomouc a mnohé další.

**Druhým hospodářským střediskem** je prodejna potravin s doplňkovým zbožím – Obchod Bojanka. Prodejna se nachází přímo na náměstí ve středu obce Dolní Bojanovice a celková prodejní plocha přesahuje 300 m<sup>2</sup> a je obsluhována dvěma pokladnami, kde je možné platit i platební kartou.

Obr.: Logo Prodejny Bojanka

zdroj: [www.flammax.cz](http://www.flammax.cz)



**Třetí hospodářské středisko**, které je ve společnosti zřízeno, je zaměřeno na poskytování služeb ubytovacích a stravovacích. Penzion Václav disponuje pokoji ve třídě Standard (\*\*\*) s vlastním WC a koupelnou, TV včetně satelitu, telefonem, možností připojení k internetu a ledničkou. Ubytování hosté mají k dispozici restauraci – kavárnu, kde je pro ně zajištěna polopenze.

V recepci penzionu Václav také lze najít informační centrum, které zprostředkovává ubytovaným hostům informace o turisticky a kulturně zajímavých akcích v širokém okolí. V budově penzionu je také umístěna regionální vinotéka, která nabízí hostům kompletní přehled o produkci vín místních i okolních vinařů a vinařských firem z celého regionu.

To však není vše, co penzion poskytuje. Pro různé akce jako jsou schůze, oslavy, svatby, školení apod. lze využít dva stylové salonky pro 15 až 25 lidí. Dalším lákadlem je moderní zastřešená pasáž o 180 m<sup>2</sup>, kterou lze taktéž využívat k větším kolektivním akcím jako jsou výstavy, koncerty, ochutnávky vín, domácí zabíjačky apod.

Obr.: 3.3 Logo Penzionu Václav

zdroj: [www.penzion-vaclav.cz](http://www.penzion-vaclav.cz)





### **3.1.2. Základní informace o firmě Kubík group**

Společnost Kubík group je účetní firma, na kterou bylo na základě outsourcingové smlouvy přesunuto vedení účetnictví a správa daní společnosti FLAMMAX. K tomuto úkonu došlo na počátku roku 2008 a vedení firmy FLAMMAX hodlá v tomto vztahu i nadále pokračovat.

Název:	Kubík group
Sídlo:	Hrušky
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Vznik společnosti:	rok 2007

#### **Společnost se zaměřuje na poskytování následujících služeb**

- vedení účetnictví, vedení daňové evidence, činnosti daňového poradenství, účetní a auditorské činnosti a jejich revize,
- pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost,
- obchodní činnost s novým zbožím ve specializovaných prodejnách.

Firma Kubík group vznikla jako dceřiná společnost společnosti Hrušecká stavební, spol. s r. o., která se zabývá především prováděním staveb, jejich změnami a případným odstraňováním již vzniklých staveb.

### **3.2. Vedení účetnictví ve firmě FLAMMAX od založení až po současnost**

Založení firmy v roce 1996 provázelo množství potřebných úkonů, které bylo potřeba provést, než společnost opravdu vznikla. Zakladatelé společnosti FLAMMAX se tedy rozhodli zapojit do tohoto průběhu zkušenou účetní, kterou později jako účetní celé společnosti také zaměstnali.

Na místě účetní se během několika let vystřídaly další dvě účetní. Tyto časté změny nebyly pro chod firmy zrovna přínosné, a proto se vedení společnosti rozhodlo vyhledat nějakou specializovanou firmu, která by jim správu účetnictví zajišťovala.

V roce 2002 byla tedy sepsána smlouva mezi společností FLAMMAX a specializovanou firmou z Hodonína, kde měl i FLAMMAX původní sídlo.

O pár let později se ukázala tato firma jako nepostačující. Podnik FLAMMAX se rozšířil o dvě hospodářská střediska (Penzion Václav a Obchod Bojanka) a hodonínská účetní firma nedisponovala softwarem, který by dokázal účtovat vnitropodnikové účetnictví.

V roce 2008 společnost FLAMMAX ukončila outsourcingový vztah se specializovanou firmou a začala hledat další možná východiska tohoto řešení.

Vedení společnosti FLAMMAX se rozhodlo, že najde jinou účetní firmu, která by poskytovala lepší služby než původní nedostačující firma. Po menším průzkumu trhu se manažer společnosti dozvěděl o existenci nově vzniklé firmy, společnosti Kubík group. Po bližším seznámením s vybranou účetní společností bylo zjištěno, že Kubík group je dceřiná společnost společnosti Hrušecká stavební spol., která se částečně podílela na stavbě nového sídla FLAMMAXU v Dolních Bojanovicích. Obchodní spolupráce s mateřskou firmou byla zhodnocena společníkem společnosti FLAMMAX jako velmi kvalitní, proto se vedení firmy rozhodlo zvolit si pro převod účetnictví a správy daní právě dceřinou společnost Kubík group. Outsourcingový vztah tedy vznikl v roce 2008 a v současné době stále trvá. Manažeri společnosti FLAMMAX nemají v plánu tuto skutečnost v nejbližší době měnit.

### ***3.3. Popis průběhu spolupráce mezi firmami FLAMMAX a Kubík group***

Společnost FLAMMAX má svou ekonomickou činnost rozdělenou do tří hospodářských středisek. V každém středisku je určen jeden zaměstnanec, který se zabývá vystavováním a přijímáním dokladů, které náleží do jeho střediska. Tento zvolený pracovník všechny účetní podklady kromě jejich přijímání také zapisuje do účetních knih, shromažďuje a provádí prvotní evidenci.

### **Základní evidence probíhá v následujících knihách a evidencích:**

- kniha závazků,
- kniha pohledávek,
- kniha tržeb a výdajů,
- kniha přijaté a odeslané pošty,
- kniha jízd,
- evidence docházky,
- evidence jídel,
- evidence elektrické energie, plynu a vody,
- splátkový kalendář.

Na základě písemné domluvy mezi společnostmi dochází k fyzickému předání dokladů následovně. Zástupce společnosti Kubík group přijede do sídla společnosti a přebere doklady vzniklé během jednoho „účetního“ období. Zpravidla to bývá jednou za měsíc, v případě potřeby však může docházet i k častějším „návštěvám“. Převezme všechny faktury (přijaté i vystavené), pokladní doklady, mzdové podklady a další potřebné materiály, které od posledního převzetí odpovědní pracovníci ve všech hospodářských střediscích nashromáždili.

V účetní firmě dochází k následnému zpracování účetních materiálů. Nejdříve proběhne kontrola účetních dokladů z hlediska věcné a formální správnosti a úplnosti. Pracovník účetní firmy provede zaevidování převzatých podkladů do počítače, kde je účetní expert zaúčtuje v softwaru účetní firmy podle legislativních norem, především podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví v platném znění. Po zaúčtování všech podkladů vystaví pracovník účetní společnosti výstupní sestavy, například přehled závazků a pohledávek, hlavní účetní knihu, které se vracejí zpět do společnosti FLAMMAX. Dále se posílají zpět do sídla společnosti podklady nutné k další činnosti firmy. Jedná se například o mzdové listy, podle kterých se mzdy vyplácejí zaměstnancům.

Na konci účetního období, tedy na konci kalendářního roku, má účetní expert společnosti Kubík group povinnost, která vyplývá ze smlouvy, vypracovat také účetní závěrku, včetně všech výkazů, jako je výkaz zisku a ztráty, rozvaha, toky cash–flow a další účetní a statistické výkazy.

Kromě účetních prací má na starosti specialista ze společnosti Kubík group i daňovou agendu, odvody sociálního a zdravotního pojištění. Na základě provedené účetní závěrky jsou také vypracována a podána příslušná daňová přiznání v papírové podobě i ostatní výkazy pro státní správu.

FLAMMAX je tedy ve vztahu ke správci daně, správci sociálního zabezpečení i zdravotním pojišťovnám zastoupen externě.

### **3.4. Hodnocení spolupráce s účetní firmou vedením společnosti FLAMMAX**

Vedení účetnictví a daní bylo během existence společnosti FLAMMAX zajišťováno oběma možnostmi dovolenými zákonem. Od vzniku společnosti v roce 1996 až do roku 2002 byla správa účetnictví zajišťována interně, zaměstnáváním vlastní účetní. V roce 2002 nastal v této oblasti zlom a vedení společnosti se rozhodlo zabezpečovat správnost vedení účetnictví externě, a to smlouvou se speciální účetní firmou.

Na základě těchto zkušeností tedy může vedení společnosti zhodnotit obě varianty a vybrat si tu lepší. Jak zaměstnání vlastní účetní, tak i využití externího dodavatele má své výhody a nevýhody, se kterými se pojí množství problémových situací.

#### **3.4.1. Konkrétní problémy s účetní firmou**

Spolupráce společnosti FLAMMAX s účetní firmou Kubík group trvá třetím rokem. I když se tato doba nejeví příliš dlouhá, k různým nesrovnalostem, ať k menším či větším, začalo docházet již během prvního roku spolupráce.

Níže jsou popsány vybrané problémové situace, do kterých se společnost FLAMMAX dostává v důsledku využívání outsourcingu účetnictví. Charakteristika konkrétních problémů je taktéž doplněna možnými důvody, které patrně vytváří tyto nepříjemné situace.

### **a) Problém související s kvalitou a časovým hlediskem**

Vedení FLAMMAXU není s výsledky převedení účetnictví na společnost Kubík group plně a bezvýhradně spokojena. Důvodem první změny účetní firmy v roce 2008, jak již bylo zmíněno, byla potřeba vedení účetnictví na tři samostatná hospodářská střediska.

Společnost Kubík group po uzavření smlouvy o převodu účetnictví manažerovi společnosti FLAMMAX vyhověla a do účetnictví celé společnosti byla daná hospodářská střediska zavedena. Co však manažerovi společnosti FLAMMAX externí firma není schopna nabídnout, jsou kvalitní výstupy a vyhodnocování jednotlivých středisek, jak z pohledu ziskovosti a ztrátovosti, tak z pohledu využívání dostupných zdrojů.

Software v účetní společnosti bude jistě kvalitní, vliv na tuto „nekvalitu“ v dodavatelském vztahu bude zřejmě zodpovědný zaměstnanec externí firmy a jeho nedostatek času věnovat se danému problému podrobně. Naopak vlastní účetní, zaměstnaná přímo ve firmě, by tuto možnost pravděpodobně měla.

### **b) Vzdálenostní problém**

Další komplikací, kterou se vedení firmy FLAMMAX musí zabývat, je vzdálenost obou společností. I když se jedná „o pár kilometrů“, přece jen je to těžkost, se kterou se musí počítat. V dnešním světě je mnoho komunikačních vymožeností, ať už je to telefon, fax, či internet. Přes to všechno však k fyzickému předání dokladů a dokumentů musí vždy dojít a navíc komunikace „z očí do očí“ je vždy nejlepší při řešení všelijakých otázek, které během účetního období vyplynou.

S tématem územní vzdálenosti souvisí další záležitost k řešení. Účetní doklady, které se předávají účetní firmě k zaúčtování, zůstávají po dobu tří let uloženy v archivu účetní firmy. Ta z těchto podkladů vyhodnocuje různé indexy a vytváří výkazy a sestavy nutné v účetnictví.

Problém nastává ve chvíli, kdy manažer společnosti požádá dodavatele o navrácení určitého podkladu, z různých důvodů jako jsou reklamace, kontroly z různých státních orgánů, revize výtahů a množství podobných situací.

Vedoucí pracovník oznámí, ať již osobně, telefonem či emailem, potřebu návratu jistého dokumentu. Stanoví se časový úsek, během kterého bude daný podklad vyhledán v archivu a doručen zpět do sídla společnosti. Tento proces je však zdlouhavý a externí firma často určený termín nedodrží.

Důvodem je nejspíš využívání nevhodného software k archivaci a vyhledávání. Pravděpodobnější příčinou však bude neochota ze strany zaměstnanců externí firmy, nebo časová náročnost jiných a „přednějších“ zakázek.

### **3.4.2. Možnosti řešení konkrétních problémů**

Výše popsané nesrovnalosti nejsou problémy zásadními, které by se daly řešit jen změnou dodavatelské firmy. Jedná se spíše o „každodenní“ potíže, u kterých je nutné najít po vzájemné domluvě takové řešení, které by vyhovovalo oběma zúčastněným stranám.

#### **a) Návrh řešení problému s kvalitou výstupů od externí firmy**

Vedení společnosti FLAMMAX si přeje kvalitní hodnocení a srovnání jednotlivých hospodářských středisek. Proto začíná přemýšlet o odtrhnutí třetího střediska Penzion Václav od společnosti FLAMMAX a založení nové firmy. Toto východisko je však časově, administrativně a především finančně náročné. Dalším záporem tohoto řešení je nevýhoda z pohledu optimalizace daně.

Dalším návrhem, jak najít řešení této situace, je pronajmutí třetího střediska jiné fyzické osobě. Vedení společnosti se touto variantou zabývá a v blízké době pravděpodobně dojde k jejímu uskutečnění.

#### **b) Návrh řešení vzdálenostního a časového problému**

Problém s nedodržením určeného termínu návratnosti určeným dokladů hodná manažer společnosti FLAMMAX řešit sepsáním nové smlouvy s externí firmou, ve které bude přesně stanoven časový interval dodání potřebného dokumentu a případné sankce při jeho nedodržení.

## 4 Podstata a možnosti outsourcingu v účetnictví a daních

V předcházející kapitole Outsourcing v praxi byl ukázán konkrétní případ využití outsourcingu, kdy vybraná společnost převedla vedení účetnictví a správu daní na jinou specializovanou firmu.

Následující kapitola Podstata a možnost outsourcingu v účetnictví a daních přibližuje problematiku outsourcingu právě v této oblasti. Praktické poznatky a charakteristiky zjištěné ve třetí části jsou zde zobecněny a převedeny do teoretického pojetí.

Tato kapitola je rozšířena i o nové informace a údaje, které nebylo možné u společnosti, na kterou se vztahovala praktická část, vystihnout a analyzovat.

Převedení správy účetnictví je možné v různém rozsahu a v odlišný způsobech. Nejčastěji se jedná o:

- úplný outsourcing účetnictví,
- částečný outsourcing účetnictví,
- aplikační outsourcing účetního software.

Všechny metody outsourcingu účetnictví jsou vysvětleny v této kapitole, včetně objasnění možností outsourcingu daňové správy.

### 4.1. *Obecně k outsourcingu vedení účetnictví*

Jedna z typických oblastí vhodných k outsourcingu je právě účetnictví. U většiny podniků, kromě specializovaných účetních firem, není účetnictví hlavním předmětem podnikání a přesto je zde potřeba odborná kvalifikace pracovníků a technologické vybavení.

Tuto vedlejší, avšak nutnou činnost pro existenci každé firmy, mnoho malých a středních firem s omezenými zdroji financování přesouvá na specializovanou účetní firmu, ať už osobu právnickou nebo fyzickou.

**Potenciální výhody outsourcingu:**

- zajištění odborné kvalifikace pracovníků bez nutnosti jejich zaměstnávání, zastupitelnost těchto pracovníků, příležitostné využívání úzce specializovaných pracovníků poskytovatele,
- využívání moderních informačních a komunikačních technologií bez nutnosti jejich nákupu, cena outsourcingu je plně zahrnována do nákladů období,
- vyšší flexibilita v rozšiřování či zmenšování rozsahu sortimentu využívaných služeb,
- rozložení rizik (například formou finanční odpovědnosti firmy, která zajišťuje vedení účetnictví),
- maximální soustředění se na hlavní předmět činnosti a následné zefektivnění chodu účetní jednotky.

Všechny uvedené výhody ovlivňují přímo nebo nepřímo snížení nákladů či výdajů účetní jednotky. Jaký bude tento vliv pro konkrétní účetní jednotku, záleží na typu outsourcingu, na dohodě a úpravě vztahu mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem.

Efektivnímu využívání externích služeb brání rizika, která jsou s outsourcingem v této oblasti spojena.

**Potenciální rizika outsourcingu:**

- delší doba mezi zpracováním dat a poskytnutím výstupů ze zpracování,
- omezení přímé volby pracovníků a jejich operativního řízení,
- poskytnutí služby v nedostačující kvalitě či rozsahu, který odpovídá potřebám zákazníka,
- nadměrná závislost na poskytovateli,
- krach poskytovatele,
- ztráta přístupu k datům,
- nedostatečně zajištěná ochrana dat, riziko zneužití dat a informací.

Existence těchto rizik však nepopírá možnosti zmírnění nebo eliminace vlivů, jenž z těchto rizik vycházejí. Základním opatřením je dostatečná pozornost věnovaná výběru



vhodného poskytovatele a způsobu outsourcingu. Důležité je co přesněji vymezit požadovanou službu i všechny okolnosti, které s danou službou souvisejí.

Při outsourcingu činností spojených se zabezpečením účetnictví účetní jednotka nepřevádí odpovědnost za vedení ani správnost svého účetnictví, ta vždy zůstává na účetní jednotce samotné, jak uvádí zákon o účetnictví.

Na základě smlouvy lze převést na poskytovatele outsourcingu (externí účetní firma) pouze finanční odpovědnost za škody způsobené její nekvalitní prací.

Přesun účetnictví na externí účetní firmu je možné několika způsoby. Jaký způsob firma zvolí, závisí na individuální situaci a konkrétních podmínkách a možnostech účetní jednotky, jako například na technologických podmínkách, zaměstnaneckých kapacitách, disponibilních zdrojích financování.

## **4.2. Úplný outsourcing**

Za úplný outsourcing je možné označit přesun vedení účetnictví na externí účetní firmu, kdy veškeré činnosti spojené s vedením účetnictví fyzicky probíhají mimo účetní jednotku.

Externí firma na základě smlouvy obdrží veškeré doklady a podklady pro účetnictví od objednatele outsourcingu. Poskytovatel zajišťuje odborné pracovníky a technologické zázemí, to znamená hardware a programové vybavení, a v předem stanovených termínech poskytuje účetní jednotce požadované výstupy, např. reporty a účetní sestavy.

Většina firem, které se specializují na vedení účetnictví, nabízejí kromě účetnictví také kompletní správu mzdové a daňové agendy včetně sestavení účetní závěrky, daňového přiznání a podobně. Dále nabízejí možnost komunikace s úřady a institucemi (z titulu daní, sociálního a zdravotního pojištění apod.) jménem zastoupené účetní jednotky.

Výhodou tohoto způsobu outsourcingu účetnictví je to, že účetní jednotka nemusí pořizovat nákladné informačně-technické vybavení, provádět jeho aktualizace a údržbu, zaměstnávat specializovanou účetní.

Nevýhoda je však ve ztrátě pohotovosti při vystavování dokladů z účetního systému a ve ztrátě možnosti okamžitého nákladu do účetnictví.

### **4.3. Částečný outsourcing**

Kromě varianty úplného outsourcingu existuje varianta částečného outsourcingu – outsourcing externího pracovníka – účetního specialisty. Daný specialista vede celý proces účetnictví, zadanou práci provádí v prostorách účetní jednotky a využívá také jejich technické a informační prostředky.

Účetní jednotka musí zajistit vhodný účetní software, starat se o jeho bezpečnost, provádět údržbu a aktualizace, vlastnit potřebné hardwarové vybavení a provádět zálohování dat.

Výhoda se skrývá v možnosti mít své účetnictví „pod kontrolou“. Dále vedení může kdykoliv do účetnictví nahlížet i zasahovat a pořizovat výstupy, kdykoliv potřebuje.

### **4.4. Aplikační outsourcing – model ASP – Application Services Providing**

Specifickou formou outsourcingu je pronájem aplikace účetního softwaru, kdy externí firma prodává účetní jednotce přístup k tomuto software prostřednictvím internetu.

Přístup k aplikaci může účetní jednotce poskytnout specializovaná účetní firma, která s tvůrcem software spolupracuje na základě speciální smlouvy. Další možností získání aplikace je spolupráce přímo s vývojářskou firmou.

Využívání aplikace, tedy správu účetnictví, může vést vlastní zaměstnanec, zaměstnanec externí firmy, nebo se tato činnost může rozdělit po vzájemné dohodě. Pokud účetní jednotka přenechaná vedení účetnictví externí firmě, stále má však možnost vstupu do účetního systému a prostřednictvím internetu je přístup k účetním datům možný téměř odkudkoliv. Dále je možné dle potřeby vystavovat doklady, tisknout sestavy, kdykoliv nahlížet do účetnictví, popřípadě zasahovat.

**Mezi hlavní výhody modelu ASP lze zahrnout, jak tvrdí Mejzlík (2006, str. 127):**

- investiční nenáročnost a s tím související možnost změny ve využívání technologií a služeb, popřípadě možnost relativně pružně ukončit využívání služeb,
- místně a technicky neomezený přístup k aplikaci, postačí například notebook a bezdrátové připojení na internet,
- provoz informačního systému plně zajišťuje poskytovatel, patří sem údržba systému, zavádění uživatelů a údržba jejich přístupových práv, zajištění bezpečnosti systému, jeho zálohování, instalace nových programů, jejich update a upgrade, antivirová ochrana atd., díky tomu mohou být mzdové a ostatní náklady účetní jednotky nižší než v případě provozu vlastního informačního systému,
- poskytovatelem garantovaná kvalita provozu aplikace,

Výhod aplikačního outsourcingu je mnoho a k některým patří i minimalizace některých nevýhod s outsourcingem spojených. Účetní jednotka při zavedení tohoto modelu nezaznamenává narušení běžného provozu ani velké finanční výkyvy, protože náklady na využívání aplikačních služeb lze snadno odhadnout.

Přes všechny dané výhody nemusí být pronájem této aplikace nejlevnějším řešením, neboť vždy závisí na konkrétních podmínkách dané účetní jednotky.

**Základní problémy a rizika modelu ASP, s kterými se může účetní jednotka setkat, jsou podle Mejzlíka (2006, str. 130):**

- nízká parametrizovatelnost, pronajímaná aplikace je obvykle dosti unifikovaná a přizpůsobení individuálním potřebám klienta je obtížné a v podstatě odporuje principu modelu ASP, tj. současný pronájem jedné služby více uživatelům, uživatel se musí spokojit s již nastavenými funkcemi poskytované aplikace nebo hledat jiné řešení pro zajištění potřebného hardware a software,
- rizika spojená se ztrátou bezprostřední kontroly nad technickými a programovými prostředky i vlastními daty, jako je např. nedostupnost aplikace, zneužití či ztráta dat,

- efektivní využívání služby mohou ohrozit technické ale i ekonomické problémy poskytovatele.

Zda tedy bude aplikační model ASP fungovat spolehlivě, závisí na použitém komunikačním spojení. Internet je levné řešení tohoto problému, ale za to nespolehlivé.

Model pronájmu aplikačních služeb je moderní pojem současné doby. Tato forma outsourcingu účetnictví nabízí zejména finančně slabším firmám přístup ke kvalitním informačním technologiím.

#### **4.5.     *Daňový outsourcing***

V soudobé společnosti je stále více rozšířené pronikání nadnárodních organizací do všech koutů světa. To s sebou přináší problémy, které daňoví specialisté musí řešit. Jestliže společnost obchoduje i za hranicemi své země, musí daňový manažer kromě své české daňové agendy ovládat i daně v dalších zemích.

Je tedy nutné, aby v dané firmě byl daňový odborník. Ne však proto, aby vyplňoval daňová přiznání či hlášení, ale proto, aby poskytoval informace ohledně daní vedení společnosti a pomáhal v důležitých rozhodnutích. Pokud má daňový specialista na starosti i další agendy ve firmě, stává se, že se mu práce a svěřené úkoly začínají vymykat z rukou.

Řešením je zaměstnání dalšího experta, což je však způsob ne příliš efektivní, nákladný a rizikový. Populárnějším řešením je *daňový outsourcing*. Jedná se o předání daňové agendy jiné firmě, které je v zahraničí již běžné.

Nejčastěji se outsourcuje příprava přiznání daně z příjmů právnických osob, přípravy DPH, výpočty odložených daní, komunikace s místními finančními úřady, zastupování před finančními úřady nebo asistence s kontrolami. Důležitá daňová rozhodnutí však musí provádět daňový manažer společnosti.

## **4.6. Výhody a nevýhody daňového outsourcingu**

Mezi výhody daňového outsourcingu patří:

- daňový manažer získá více prostoru k řešení klíčových problémů,
- neexistence nákladů na další zaměstnance či poradce,
- informovanost o místních daňových předpisech i v dalších mezinárodních zákonech,
- absence nákladů na školení,
- odborníci provádějící daňový outsourcing jsou srozuměni s podstatou outsourcingu a vědí, co se od nich očekává,
- kvalitní výstup z daňové oblasti z jednotlivých zemí ulehčuje práci daňového manažera,
- technologie, které poskytují outsourcingové firmy, umožňují online sledování postupu příprav daňových přiznání v jednotlivých zemích.

Nevýhodou daňového outsourcingu je například nutnost kvalitní komunikace daňového oddělení s účetním oddělením. Tento problém je znám již dlouho dobu, jelikož v některých větších společnostech dochází k odloučení daňového oddělení od ostatních.

Proto pro daňové odborníky není nejtěžší prací příprava daňového přiznání, ale spíše sběr potřebných údajů a dat.

## 5 Závěr

Bakalářská práce se věnuje problematice outsourcingu. Pojem „Outsourcing“ vychází z obchodní angličtiny a je s ním spojena spousta možností jeho vysvětlení a překladu do českého jazyka. Jednoznačná interpretace tedy neexistuje, ale s pomocí více slov se dá volně přeložit jako *využívání vnějších zdrojů*.

Cílem této práce bylo vytvoření uceleného pohledu na problematiku outsourcingu, zobrazení jeho předností, stejně jako určení těch charakteristik, které od aplikace outsourcingu do „života podniku“ spíše odrazují.

Převedení vedlejších aktivit na externího dodavatele, což je podstatou outsourcingu, je možné uplatnit v nepřeberném množství činností, ale v této práci je to především oblast účetnictví a daní. Aplikace outsourcingu však není jednostranná a vždy se před jeho zavedením musí zhodnotit konkrétní požadavky konkrétního podniku. Co se zdá pro jednu společnost jako „záchranný kruh“, může být pro jinou společností „kotvou“, která ji bude pomalu stahovat „ke dnu“.

Teoretická část mé práce podává kompletní náhled na outsourcing, ke kterému může dojít téměř ve všech oblastech ekonomických činností. Svě místo zde našly i informace týkající se průběhu outsourcingového projektu, od prvotní myšlenky využití outsourcingu až po jeho zdárné uzavření a zapojení do podnikových procesů.

Kapitola Outsourcing v praxi pojednává o ekonomických činnostech společnosti FLAMMAX. Tato společnost, která se řadí velikostně spíše mezi malé společnosti, využívá možnosti převedení neefektivních aktivit na dodavatelskou firmu. V tomto konkrétním případě využívá outsourcing vedení účetnictví a daňový outsourcing. Jako poskytovatel outsourcingu zde figuruje účetní firma Kubík group. Popis průběhu této spolupráce, hodnocení tohoto outsourcingového vztahu, charakteristika problémových situací, včetně návrhů jejich řešení jsou vyjádřením praktického aspektu outsourcingu u podnikatelských subjektů. Společnost FLAMMAX však není jen uživatelem outsourcingu, ale je taky jeho poskytovatelem. Uživatelem je v oblasti účetnictví a daní a poskytovatelem je ve své hlavní ekonomické činnosti, což je skladová a spisová služba.

Podle mého názoru je outsourcing novou metodou, která se bude u českých společností stále více rozvíjet a povede je k lepší pozici na trhu a získání vyšší významnosti celé společnosti.

## Seznam použité literatury

1. BRUCKNER, T.; VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 1998. 119 s. ISBN 80-86119-07-6
2. KOLEKTIV AUTORŮ. *Outsourcing*. 1. vyd. Praha: TATE Internation, s. r. o., 2008. 268 s. ISBN 978-80-86813-16-5.
3. KOLEKTIV AUTORŮ. *Účetnictví podnikatelů 2009*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2009. 634 s. ISBN 978-80-7357-419-2.
4. KOLEKTIV AUTORŮ. *Účetnictví podnikatelů*. 1. vyd. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava, 2009. 215 s. ISBN 978-80-248-2149-8.
5. KOLEKTIV AUTORŮ. *Úvod do účetnictví*. 1. vyd. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava, 2008. 88 s. ISBN 978-80-248-1815-3.
6. MEJZLÍK, L. *Účetní informační systémy. Využití informačních a komunikačních technologií v účetnictví*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 173 s. ISBN 80-245-1136-3.
7. RYDVALOVÁ, P.; RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.
8. STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7.
9. LINHART, F. Obecně k outsourcingu, *Auditor*, 2008. roč. 8, č. 8, str. 7 - 11. ISSN 1210-9096.
10. ENGLIŠ, K. Daňový outsourcing, *Auditor*, 2008. roč. 8, č. 8, str. 15 - 16. ISSN 1210-9096.
11. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
12. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
13. [www.flammax.cz](http://www.flammax.cz)
14. [www.penzion-vaclav.cz](http://www.penzion-vaclav.cz)
15. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

## Seznam zkratek

apod.	a podobně
č.	číslo
ČR	Česká republika
IT	informační technologie
JIT	Just In Time – právě včas
model ASP	Application Services Providing (poskytování aplikačních služeb)
obr.	obrázek
např.	například
Sb.	sbírka
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana



Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Vídeňská 623

696 17 Dolní Bojanovice